

COMPTRE-RENDU
COLLOQUE INTERNATIONAL SUR LA GOUVERNANCE ET LE FINANCEMENT DES PME/ETI
24 /25 SEPTEMBRE 2013 L'ESDES - LYON

FRANÇOIS ALMALEH

Ce compte-rendu exclut volontairement les recherches académiques qui ont été présentées car à mon avis bien trop décalées par rapport à la réalité et au vécu des dirigeants d'entreprise.

Il y a en France environ 2 300 000 entreprises dont 135 000 PME, 4 500 ETI, 200 grandes entreprises (dont 120 cotées). Rhone-Alpes compte environ 140 ETI. Le Nord... environ 70 vraies ETI (environ) et autant en devenir. La taille moyenne d'une entreprise en France : 13 pers. (excluant les TPE).

Les échanges ont essentiellement porté sur le financement au sens large puis dans une moindre mesure sur la gouvernance (99% d'entreprise). Voici les principaux points abordés :

- I. les PME doivent s'adapter aux **contraintes bancaires de Bâle III** (elles n'ont pas le choix). Pour rappel, Bale III est un comité créé en 1973 visant à la bonne régulation bancaire sur un plan mondial. Le 3^e volet qui se met en place renforce les fonds propres des banques et la liquidité des dépôts. La contrepartie est une réduction des risques, une hausse des marges, et une modification de la relation banque-entreprise qui doit s'inscrire sur le plus long terme (ce sont les impacts et non les buts).
- II. Le constat que la **finance parallèle (non-intermédiée par les banques)** a été permanent lors de ce colloque. Recourir à BPI (ex OSEO), aux capitaux-investisseurs, au crowdfunding mais cela concerne les plus petits projets, aux EPP (émissions obligataires privées), à AlterNext/EnterNext, BoostPME.... Des financiers eux-mêmes ont qualifié la France de désert sur le sujet : trop peu d'acteurs, trop peu d'entreprises prêtes à ouvrir leur capital, pas assez de souscripteurs. Le constat sur l'amorçage et le capital-risque est encore plus marqué. Des nouveaux produits liés au financement doivent apparaître (lesquels ?).
- III. Les dirigeants doivent intégrer les **comportements du monde de la finance** et ne plus être des homo-economicus, c'est-à-dire l'homme rationnel face à une finance qui devrait l'être tout autant. Intégrer la « finance comportementale » (note F. Almaleh : ces mots font jolis... mais les faits ne leur donnent pas raison).

- IV. **Frontières** : sous ce vocable, deux idées : les dirigeants ne voyagent pour découvrir le monde, pour découvrir d'autres cultures, pour exporter. Ils doivent en second point découvrir de « nouveaux territoires ». Notamment par croissance externe (France ou international). (note F. Almaleh : une étude récente montrait que 70% des dirigeants de PME/ETI ne voulaient pas se développer). Une citation : celui qui sort s'en sort.
- V. **Capital-investissement** : ce fut un vrai sujet longuement débattu. La grande idée est d'avoir des fonds externes patients et non plus la maximisation d'un rendement sur fonds propres. Nous avons eu le cas de deux grands fonds d'investissement du Québec. Les dirigeants nous ont expliqué leur modèle : pour le premier, pour exemple, 615 000 particuliers financent le fonds qui représente 9,3 Mds \$, investis pour l'instant dans 2400 entreprises pour 44 fonds dédiés par secteur. L'objectif de ces fonds : le capital humain, la clef de la réussite de chaque entreprise, la formation des idées économiques pour développer idées, solutions, innovations, et garder la culture du résultat. (note F. Almaleh : entre la culture américaine et celle de la France, le cas du Québec est impressionnant d'organisation, de réussite, d'intégration dans tout le process économique de la province. Les deux dirigeants des deux fonds fonctionnaient de manière identique). Les volontés politique et économique se sont rejoints positivement).
- VI. **Croissance externe** : l'évidence était telle que je n'y reviens pas plus. En deux mots, la France doit voir ses PME/ETI familiales se regrouper entre elles et non se vendre à des groupes. A cette condition, elles seront des ETI aussi puissantes que les allemandes ou les italiennes du Nord. Là aussi la citation ci-dessus a été reprise : celui qui sort s'en sort.
- VII. **Marchés financiers** : nous avons eu les interventions de MiddleNext et d'EnterNext (filiales de NYSE Euronext) catégorisées selon la taille des entreprises. Le constat de la finance de marché en France est affligeant (et reconnu de tous). Aucune grosse introduction en Bourse depuis 2006 (peut être Numéricable et une seconde en vue). Peu de professionnels actifs pour conseiller les entreprises (les PSI et/ou listing-sponsors). Les brokers pour les valeurs moyennes sont tous partis au UK. Le premier français en Europe est 10^e en volume traité. Les placements privés obligatoires devraient progresser mais la fourchette d'entrée est de 100 ME min (pour l'instant) et cela ne comprend pas tout le financement d'une entreprise.

Les marchés financiers ont toujours pour mission de rapprocher les entreprises des investisseurs. 544 entreprises sont cotées sur le marché parisien, dont 50 à Paris. La seconde place est celle de Lyon. Lille est peu dynamique.

VIII. **Gouvernance** : j'ai présenté ma communication de 15 pages sur « la dynamique et frontières des gouvernances d'entreprise et familiale » pour ne plus séparer les deux et gagner en relations humaines à tous niveaux. En dehors de ce sujet (qui devrait être publié dans la Revue Française de Gestion), il a beaucoup été question du rôle des administrateurs, dont ceux externes à l'entreprise (à l'IFA, Institut Français des Administrateurs, où j'ai pris mon adhésion, le constat est identique : les PME/ETI gagnent à avoir un administrateur indépendant). Ces administrateurs en PME/ETI le font par conviction car cela ne paye pas (7 KE / an de jetons de présence). Ensuite sont venus les sujets sur les comités en entreprise : tenir de vrais comités d'audit, de contrôle, de rémunération. Faire de vraies AG ou de vrais CA. La place des femmes a été abordée sans grande conviction : les « obligations » en ce sens ne sont pas encore bien perçues. 75% des PME/ETI sont à structure unitaire (par opposition directoire/CS). Le nombre idéal de réunions par an serait de 4 réunions informelles et une formelle (obligatoire).

IX. **Notes Francois Almaleh** : dans les échanges et débats que l'on a eus, il est flagrant de constater l'impérieuse nécessité et priorité que les dirigeants soient formés. Je le fais modestement et avec conviction à mon niveau, mais il faut aller bien plus loin. KPMG, FIDAL... le font très bien pour prendre deux majors bien connus. Mais cela a un coût. Un long échange que j'ai initié en réunion plénière sur la formation : tout le monde était d'accord sur la nécessité de former les dirigeants de PME/ETI, mais... qui ne veulent pas payer (ils sont les moins bien formés d'Europe).

Seconde nécessité : croissance externe et ouverture du capital. Le modèle français peut fonctionner encore mieux si le trio formation/international/croissance est bien mis en place. Là aussi, en réunion plénière, j'ai échangé sur des processus à mettre en place concrètement pour assurer la croissance interne/externe des PME/ETI.